

дальших власних дослідженнях.

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: Пер. с англ. / Под ред. С.К.Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.

2. Большой энциклопедический словарь / Под ред. А.Н.Азрилияна. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 1997. – 864 с.

3. Бухалков М. И. Внутрифирменное планирование. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 400 с.

4. Економічна енциклопедія: В 3 т. Т.1 / Редкол.: С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Вид. центр “Академія”, 2002. – 950 с.

5. Менеджмент организации / Под ред. З.П.Румянцевой и Н.А.Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 432 с.

6. Нагорская М.Н. Эффективность производства: роль управленческого персонала. – Донецк: ИЭП НАНУ, 1998. – 240 с.

7. Patterson M., West M., Lawthorn R., Nickell S. Impact of People Management Practices on Performance. – Institute of Personnel and Development, London, 1997. – 706 s.

*Отримано 06.12.2007*

УДК 331.101.38

Т.С.АНДРЕЄВА, канд. екон. наук, Т.Е.ПЕТРОВСЬКА, В.П.СОЛОБАЙ

*Харківський державний технічний університет будівництва та архітектури*

## **ВИЗНАЧЕННЯ ЗМІСТУ СТИМУЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ ВИРОБНИЧИХ ВІДНОСИН**

Аналізується поняття «стимулювання», наведена узагальнена класифікація стимулів і визначена ефективна система матеріального стимулювання персоналу підприємства.

Розвиток ринкових відносин в Україні викликав значні зміни на ринку праці: активізація діяльності у сфері матеріального виробництва привела до необхідності удосконалення системи залучення найманої праці, складовою якої є матеріальне стимулювання персоналу.

Промислові підприємства, з одного боку, зацікавлені в залученні кваліфікованого, ініціативного, з творчим підходом до роботи персоналу, а з іншого – не здатні задовольнити в повному обсязі життєві потреби найманих працівників. При цьому, саме високі результати праці сприяють покращенню показників фінансово-господарчої діяльності підприємства, досягти яких можливо лише за допомогою нового комплексного підходу до управління матеріальним стимулюванням працівників.

Даний підхід повинен бути спрямованим на задоволення інтересів персоналу та спонукувати власників підприємства поступитися часткою власних інтересів на користь безпосередніх виконавців.

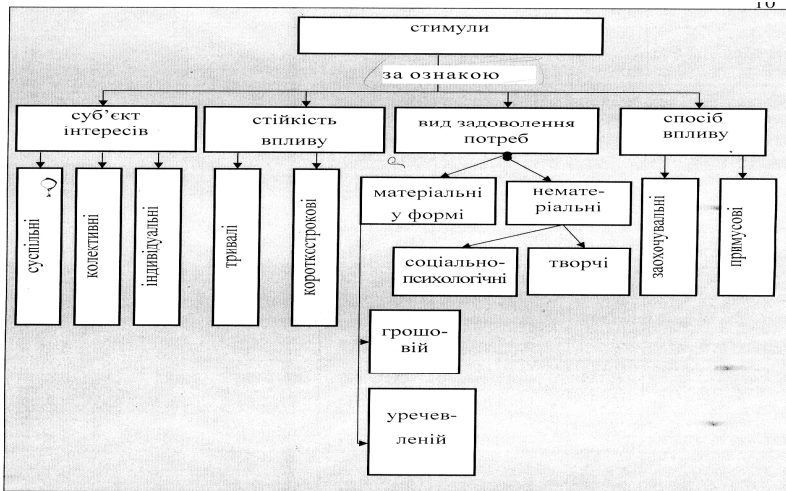
В економічній літературі нерідко можна зустріти різні трактування поняття «стимулювання». В.П.Сладкевич пропонує розглядати сти-

мулювання як процес використання конкретних стимулів, що впливають на трудову поведінку працівника для задоволення інтересів працівника і керівництва підприємства [1]. Е.А.Уткін під стимулюванням розуміє процес використання різноманітних стимулів для мотивування людей [2]. На думку А.М.Колот., стимулювання є одним із засобів впливу на персонал, за допомогою якого здійснюється мотивація трудової діяльності [3].

Л.П.Владимирова вважає, що стимулювання праці є системою відбору стимулів, що приводять до підвищення результатів праці наймногого персоналу, та приведення їх у визначену супідрядність, яка забезпечує досягнення цілей підприємства [4].

В.І.Соколовський стимулювання трактує як економічне спонування працівників до такої трудової поведінки, яка б задовольнила інтереси осіб, що застосовують стимулювання [5]. В.Р.Веснін під стимулюванням розуміє цілеспрямоване застосування стимулів стосовно людини для впливу на її зусилля, старання, наполегливість, сумлінність, цілеспрямованість у справі досягнення цілей підприємства [6]. Стимулювання праці є складовою мотивування, в основі якого знаходиться процес спонукання індивіда до прояву ініціативності, трудової активності і зацікавленості у досягненні поставлених організацією цілей, з використанням мотивів. Необхідно відзначити, що між мотивуванням і стимулюванням праці існує ряд розходжень, які полягають у тому, що в основі стимулів лежать визначені блага: підвищення по службі, прагнення до самовираження, збільшення заробітної плати, а мотиви є прагненнями людини одержати ці блага [7]. Поряд з цим необхідно враховувати, що стимулювання праці індивідуума буде спонукальною силою лише в тому випадку, якщо воно ним приймається, не жадає від нього неможливих і неприйнятних дій, а також не суперечить встановленим життєвим цінностям, що, в свою чергу, обумовлюють визначення стимулів до праці. На особливості стимулювання персоналу впливає ряд факторів, які приводять до активізації трудової діяльності і підвищують результативність праці. Факторами є: життєвий успіх, здоров'я, незалежність існування, матеріальний добробут, упевненість у завтрашньому дні, відпочинок та розваги – всі вони формують різноманітні стимули, класифікацію яких учені бачать у різних ракурсах. В.В.Адамчук дає наступну класифікацію стимулів [8] – розподіл стимулів на: позитивні, які заохочують працівника матеріально у вигляді премій, доплат, переведення на більш високооплачувану роботу та негативні, виражені в зниженні заробітної плати, депреміюванні, зауваженнях, доганах. Як позитивні, так і негативні стимули підрозділяються на матеріальні і нематеріальні. В.Р.Веснін пропонує

поділити стимули на економічні, які він поділяє на прямі (основний грошовий дохід) і непрямі (додатковий заробіток), та неекономічні, виражені в організаційній і моральній формах [6]. Е.А.Уткін класифікує стимули на матеріальні, які виступають у грошовому вигляді, й нематеріальні: соціальні, моральні і творчі [2]. Більш докладно розглянув класифікацію стимулів В.П.Сладкевич. Відповідно до його класифікації, стимули підрозділяються за суб'єктами інтересів на суспільні, колективні й індивідуальні, за видом потреб – на матеріальні і нематеріальні, та за засобом впливу – на заохочення і примус [1]. Ґрунтуючись на узагальненні класифікацій, розроблених рядом авторів, можна запропонувати узагальнений варіант (рисунок).



Узагальнена класифікація стимулів

Запропонована класифікація включає розподіл стимулів за критерієм стійкості на стимули тривалого впливу, які є пріоритетними на протязі декількох років (більше 1 року або на протязі усього життя) і стимули короткотривалого впливу, що діють в продовж нетривалого часу поки існуюча потреба не буде задоволена. Один й той самий стимул у різних обставинах може здійснювати різний вплив на людей. Наприклад, в якості стимулу, що спонукає до активізації трудової діяльності виступає розмір матеріальної винагороди за працю. При цьому, для одних людей даний стимул буде пріоритетним на протязі усього трудового життя, а для інших – після досягнення платнею бажаного розміру, може взагалі не розглядатися як стимул. Йому на змі-

ну можуть прийти стимули, що мають соціальну спрямованість: потреба у самовираженні, сприятливих умовах праці, використанні творчого підходу до роботи і ряд інших. Таким чином, важливо визначити не тільки стимул, що спонукає індивіда до трудової діяльності, а й термін його дії.

За інтересами суб'єктів, стимули підрозділяються на: суспільні, в основі яких лежать інтереси суспільства; колективні – стимули виробничого колективу, пов'язані, як правило, з фінансовою діяльністю підприємства; індивідуальні – ряд стимулів, що спонукають окремо взятого індивідуума до трудової діяльності.

Відповідно до даної класифікації, стимули, залежно від потреб, поділяються на матеріальні й нематеріальні. Матеріальні засновані на майнових інтересах, виступають як у грошовій (заробітна плата, премії, кредити), так і в уречевленій формі у виді грамот, нагород. Нематеріальні, що характеризують моральний характер особистості, підрозділяються на соціально-психологічні, виражені в прагненні людини займати визначену суспільну позицію, потреби людини в повазі з боку колективу і керівництва, прагнення до нормальних умов праці і потреби в самореалізації та залежать від рівня освіти, професійної підготовки та ряду інших факторів; а так само творчі стимули, виражені в прагненні людини приймати самостійно рішення при виконанні завдань, виданих керівництвом.

За способом впливу стимули можна підрозділити на заохочувальні: премії, підвищення заробітної плати і примусові: догана, звільнення, позбавлення премій, посадові обов'язки. Взаємозв'язок між стимулами формується на основі збігу особистих, суспільних і колективних інтересів, які, як правило, існують у суперечливій єдності. Так, суспільні стимули мають сенс лише стосовно до таких суб'єктів інтересів, як індивід і колектив і виражаються через соціальні і творчі стимули. У свою чергу, всі індивідуальні стимули за своєю структурою збігаються з різноманіттям матеріальних і нематеріальних стимулів. Пріоритет у цій класифікації стимулів належить матеріальним стимулам, що пов'язано з відносно низьким рівнем добробуту більшості населення. Однак застосування матеріальних стимулів без використання соціальних і творчих призводить до деградації особистості, вираженої в її прагненні до збільшення матеріального статку за будь-яку ціну, не дивлячись на умови праці, колектив, повагу колег. Крім того, без використання морального стимулювання робочої сили неможливо виявити професійну орієнтацію кожного працівника в трудовій діяльності і тим самим досягти високих кінцевих результатів праці [9]. Наприклад, яка б велика не була матеріальна винагорода, несприятливі умови можуть

спричинити зниження результатів праці робітників. Таким чином, згідно з представленою класифікацією, між матеріальними і нематеріальними стимулами існує нерозривний зв'язок, що приводить до їх взаємного доповнення і збагачення.

Матеріальні стимули є складовою системи матеріального стимулювання, яку доцільно розглядати як систему конкретних заходів, заснованих на майнових інтересах як роботодавця, так і працюючого, спрямованих на спонукання в кожного працівника прагнення до підвищення результативності виконання покладеної на нього роботи [3].

Таким чином, можна зробити висновок, що життєвий рівень населення і його підвищення в значній мірі залежить від стабільності і прибутковості діяльності підприємств та ефективності систем оплати праці на них. Поки підприємства, особливо промислові, не поліпшать свій фінансовий стан і не стануть працювати на повну потужність, життєвий рівень більшої частини населення залишиться на тому ж рівні.

Незважаючи на те, що останнім часом спостерігається активна діяльність держави в напрямку поліпшення умов життя громадян і розробляється ряд державних програм по боротьбі з малозабезпеченістю населення, на підприємствах України діють, як правило, низькі тарифні ставки для розрахунку заробітної плати. Це призводить до того, що розмір заробітної плати дорівнює розміру встановленого державою прожиткового мінімуму, а на ряді підприємств значно нижче його, що призводить до низького життєвого рівня значної частини населення. Подібна ситуація особливо яскраво спостерігається в промислово розвинутих регіонах України, де розташована значна кількість промислових підприємств, на яких задіяна велика частина населення країни. Для поліпшення даної ситуації потрібна ефективна система матеріального стимулювання персоналу, яка б створила сприятливі умови на підприємстві, за якими працівник буде одержувати найбільш ціннісний для себе вид заохочення. Підвищення рівня особистого трудового внеску приведе до підвищення ефективної роботи підприємства в цілому, сприятиме підвищенню розміру винагороди. Окрім того, потрібно враховувати, що система матеріального стимулювання працівників повинна враховувати інтереси усіх учасників господарської системи підприємства, а саме: виробничої системи, матеріально-технічного постачання, системи збуту, зовнішньоекономічної діяльності та інших і тим самим складає основу соціально-трудових відносин на підприємстві. В даній системі матеріальне стимулювання персоналу також займає лідируючу роль, яка пояснюється тим, що діяльність будь-якого структурного підрозділу підприємства залежить від стимулювання персоналу.

Слід також враховувати, що працівники підприємства повинні підвищувати результати трудової діяльності не лише внаслідок вищого розміру винагороди, а й для досягнення соціальних потреб у самовираженні, самовдосконаленні та вірності своєму підприємству.

- 1.Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
- 2.Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» - «Экмос», 2000. – 603 с.
- 3.Колот А.М. Мотивация, стимулювання й оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998. – 224 с.
- 4.Владимирова Л.П. Экономика труда. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд. дом “Дашков и К”, 2002. – 300 с.
- 5.Соколовский В.И. Экономика предприятия. – М.: Инфра-М, 2000. –132 с.
- 6.Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 1998. – 446 с.
- 7.Еганов О.Ю. Економіка праці. – Миколаїв.: УДМТУ, 2001. – 48 с.
- 8.Адамчук В.В., Романов О.В., Сорокина И.Е. Экономика и социология труда. – М.: ЮНИТИ, 2001. – 407 с.
- 9.Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.

*Отримано 11.01.2008*

УДК 331.108

Д.С.ВАРНАВСЬКА

*Харківський національний економічний університет*

## **ОЦІНКА МЕТОДІВ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

Визначено інструментарій вивчення стану діючої системи управління персоналом організації, побудови та реалізації нової системи – методів побудови системи управління персоналом. Обґрунтовано, що найбільший ефект та якість системи управління персоналом досягається у тому випадку, коли використовується система заходів у комплексі.

Узагальнення досвіду вітчизняних та закордонних організацій дозволяє сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення кадрами, організація їхнього ефективного використання, професійного та соціального розвитку.

Відповідно до цієї мети формується система управління персоналом організації.

Як база для побудови використовуються принципи, тобто правила, а також методи, розроблені наукою та апробовані практикою.

Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації.

Наука та практика дали інструментарій (методи) вивчення стану діючої системи управління персоналом організації, побудови, обґрунтування та реалізації нової системи.